



TITLE:

# 次世代を担う農企業戦略論研究の 課題と展望

AUTHOR(S):

小田, 滋晃; 長命, 洋佑; 川崎, 訓昭; 長谷, 祐

---

CITATION:

小田, 滋晃 ...[et al]. 次世代を担う農企業戦略論研究の課題と展望. 生物  
資源経済研究 2013, 18: 43-60

ISSUE DATE:

2013-03-25

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/173175>

RIGHT:

# 次世代を担う農企業戦略論研究の課題と展望

小田 滋晃・長命 洋佑・川崎 訓昭・長谷 祐

Shigeaki ODA, Yosuke CHOMEI, Noriaki KAWASAKI, Tasuku NAGATANI:  
Topics and Future Outlook for Innovative Research of Farm Governance and  
Management

This paper investigates management and governmental challenges of agricultural enterprises. Here we took three methods below in order to approach the issues. First, the present status and direction of changes for recent years are discussed, focusing on conditions of food distribution in Japan. Second, we classify farm businesses into 8 types (AT, AO1, AO2, AI, uM1, uM2, G, and E). Third, we investigate the research issues regarding these challenges.

From our research, it can be concluded that 1) the directions of inside change are as follows: renovation of business objectives, renovation of profit structure, improvement of human resources management and diversification of management organization.

2) The directions of outside changes are as follows: fulfillment of social responsibility, role of central hub in the community, close alliance with other industries.

3) To analyze the challenges of agricultural enterprise, we need new approach methods such as career development in addition to conventional methods.

## 1. はじめに

わが国の農業を巡る今日的な状況は概して明るくない。その状況変化の方向は概ね次のように整理できよう。第1に、わが国人口の少子・高齢化の急速な進行とその下での農業生産者の著しい高齢化傾向である。しかし、この傾向は既にかかなり以前から指摘されてきており、現況ではその最終段階が迫ってきたという切迫した状況にあるといえよう。第2に、食のグローバル化の進展と国内農産物価格の長期的な低迷化の傾向である。そして、第3に、異常気象や鳥獣害の頻発により、農業生産者の生産意欲が著しく削がれてきていることである。それらの結果として、不耕作・遊休農地が全国的に大幅に拡大してきており、また、わが国農業に対する将来への不安が多く、農業生産者において増大してきている。

このような状況下で、わが国農業を実質的かつ健全に担う農業経営体を表す総称概念としての「農企業」<sup>1)</sup>が注目されつつある。この「農企業」に総称される農業経営体には、伝統的な意味での家族農業経営を主体とした農業経営体から集落営農に代表される組織農業経営体、先進的と目される企業的農業経営体<sup>2)</sup>等、様々な経営形態を持つ多様な農業経営体が当てはまる。また当然に、その中にはその展開が現在進行形と見なされる動態過程あるいは変遷過程にある様々な農業経営体も含まれる。そして、この「農企業」に総称される多様な農業経営体に期待される効果・効用は一般に次のように整理できよう。第1に、地域の先

進的・先駆的農業を担うリーディングファームとしての期待である。第2に、研修生やインターンシップ生などの受入も含め、次世代のわが国農業を担う人材育成への期待である。第3に、地域農業への先進的技術の普及や社会的貢献活動への期待である。そして第4に、六次産業化等の事業を主導することによる地域農産物の付加価値の増大効果への期待である。第5に、直下の地域雇用を創出する可能性への期待である。第6に、それらを通じての地域経済活性化の可能性への期待である。そして、最後に、農地を含む地域農業資源を維持・保全できる地域主体としての期待である。

そこで本稿では、この「農企業」に総称される多様な農業経営体を具体的に整理・類型化した上で、第1に、それら多様な農業経営体の経営戦略において多様な「あり様」が出現するメカニズムを明らかにする。ついで第2に、それら様々な農業経営体から先進的と目される企業的農業経営体<sup>3)</sup>への飛躍・発展・展開における戦略的課題とその条件とを明らかにし、その課題への接近のための新たなアプローチを提示する。そして、それらをふまえて「農企業」に総称される多様な農業経営体とそれらの経営戦略についての研究課題を整理する。

## 2. 「農企業」に総称される多様な農業経営体の出現

今日、わが国農業において展開・存在する「農企業」に総称される多様な農業経営体をその出自から次のように整理しておこう。第1は、伝統的な家族農業経営を出自とした農業経営体である。この場合、従来型の家族農業経営体の維持・発展<sup>4)</sup>を目指す場合と従来型からの脱却・離脱を図る場合とが考えられる。後者は、さらに地域・産地視点と個別経営視点からの展開が見られる。具体的には地域・産地視点からは、集落営農組織や任意生産組織等の組織経営体への再編やそこから展開した法人経営体が想定できる。また、個別経営視点からは多くは従来型の家族経営体から法人経営体への展開が見られる。

第2に、有機・無農薬・減農薬農産物等に特化した新たな農産物集出荷販売事業体に代表される農業関連主体が中核となって、直接的に創設された農業経営体<sup>5)</sup>やその主体の翼下に組織された農業経営体<sup>6)</sup>である。また、地方自治体や農協等が中核となって事業化した入植モデルに則って設立した農業経営体である。

第3は、食・農関連企業や農外企業、生活協同組合等が中核となって創出した農業経営体である。これらの農業経営体は、概ね次に挙げるような目的を持って設立されていると言える。すなわち、ワイン産業に典型的にみられる親会社が必要とする加工原料の生産・試験栽培<sup>7)</sup>、親会社の農業に対する理念的挑戦<sup>8)</sup>、親会社のリサイクル・ループの活用<sup>9)</sup>、親会社のCSR活動の一環<sup>10)</sup>等である。以上の整理をふまえ、それぞれのタイプの農業経営体を整理したものが表1である。

### 3. 「農企業」に総称される多様な農業経営体における経営戦略の課題

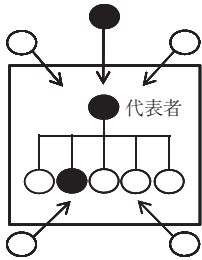
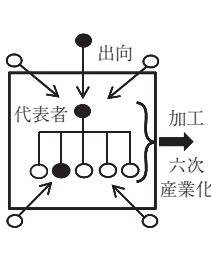
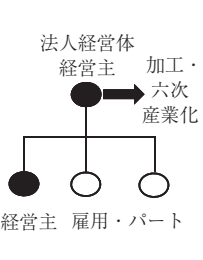
まず本稿においては「戦略」を、「一定のガバナンス下にある経営体を持つ、将来に向けての方向性や目標の達成に資する資源の望ましい「あり様」<sup>11)</sup>とその利活用方法」と整理しておこう。そうすると、具体的には次の諸点が「戦略」を考える際の射程に入ってくる。すなわち、第1に、まずどのような事業を行うか、あるいはどのような事業に参入するか。第2に、その事業を実施するための経営体としてどのような形態が望ましいか。また、そこにどれだけの資源<sup>12)</sup>を投入するのが望ましいか。第3に、その事業の目標<sup>13)</sup>と使命<sup>14)</sup>をどのように設定するか。第4に、その事業を実施する場合、内部化する部分と外部化する部分をどのように考えて区分・仕分けるか。第5に、地域内や地域外の関連主体との連携、ネットワークをどのように考え、設計・構築するか、である。

そこで以上の諸点をふまえ、「農企業」に総称される多様な農業経営体における具体的な農業経営戦略を検討する上で考慮すべき諸論点を整理し、それら戦略の「あり様」の特徴を次に明らかにしておこう。

#### (1) 多様な農業経営体における経営戦略の方向性・目標

ここでは、多様な農業経営体における経営戦略の将来に向けての具体的な方向性・目標を、表1に示した農業経営体の類型別に考察しておこう。類型ATに関しては、農業所得の向上と農業生産を通じての生活の向上とが基本的な方向性・目標となる。そして、その具体的戦略においては、家族労働力と経営耕地を主体とした保有資源の維持・拡大及びその有効利活用とが課題となる。類型AO1は、集落における農地、特に水田の維持とここに組織される各個別農家の可能な範囲での省力化が基本的な方向性・目標となる。また、類型AO2やAIに関しては、組織維持、経営規模の維持・拡大、作目構成の高度化<sup>15)</sup>が共通の目標として挙げられる。さらにそれらが法人化し、先進的と目される企業的農業経営体への飛躍を目指している場合では、特に粗利や営業利益、経常利益の黒字化、適正な資金循環の達成が基本的な方向性・目標として挙げられる。その具体的戦略においては、資本、土地、労働、地域内外のネットワーク等に関する不足資源の調達が課題となる。次に、類型uM2に関しては、新たな集出荷販売事業体が行う挑戦の一環としての、販売規模の拡大と販売総額の向上といった基本的な方向性・目標の下に、この事業体の翼下にある農業経営体はおかれることになる。そのために、この事業体がガバナンスする集出荷計画に基づいて、その生産を担う個々の農業経営体が組織化されることになる。また、類型uM1は新たな集出荷販売事業体の直営農場として農業生産を担う事業部門としての役割が与えられ、場合によってはここから企業的農業経営体へ飛躍する可能性も持つ。他方、類型Gに関しては、当該の農業経営体を家族労働力に基本的に依拠して営むことで、安定した生活の維持が重要な方向性・目標となる。この場合、農協等への出荷と生産技術の習得、向上が目指される。最後に類型Eに関

表1 多様な経営体の類型

	AT	AO1	AO2	AI
経営体の性格	伝統的な意味での従来型家族農業経営体	集落営農組織・任意生産組織等	集落営農組織・任意生産組織等	従来型家族農業経営からの脱却・離脱を図る経営体
経営戦略の方向	・農業所得の向上 ・生活の向上		・組織の維持 ・経営規模の維持・拡大 ・作目構成の高度化（周年出荷体制） ・適切な資金循環の達成（粗利・営業利益・経常利益の黒字化）	
経営戦略達成の手段	・家族労働力の利用 ・保有資源の維持・拡大	・集落における農地（特に水田）の維持 ・個別農家での省力化 ・組織経営体への再編	・不足資源の調達（資本、土地、労働、地域内外のネットワーク）	
経営組織のモデル図	—			
代表事例	—	資源保全・維持型の組織経営体	加工や六次産業化に取り組む組織経営体	法人経営体

注：各類型における経営体の事例に関しては、表2を参照。

図中、○は経営体および組織内の各主体を示している。●は経営体および組織の中での経営主もしくは代表者をしてしくは子会社を示している。□は新たな経営体および組織、事業部門、系列会社もしくは子会社を示している。

しては、これらの農業経営体は親会社がガバナンスする戦略の方向性・目標に沿うことが基本となり、独自の方向性・目標を持つことは稀である。したがって、農業に重きをおくのではなく、リサイクル・ループの活用やCSR活動等、農業以外の方向性・目標を重視した場合もあり留意する必要がある。

## (2) 農業の特質

以上の考察をふまえ、具体的な農業経営戦略を検討する上で考慮すべき論点として、最初に農業の特質について整理しておこう。この特質は第1に農業の技術的特質、第2に農業の商品的特質、そして第3に農業の主体的特質である。第1の特質に関しては、農業生産は生命現象を利用した生産であり、農産物を直接に製造することはできないという点が挙げられる。したがって、農業生産に係る作業・工程の順序の入れ替えは基本的に不可能であるという点にも留意する必要がある。例えば耕種農業では、播種から収穫・調整までの作業や工程

uM1	uM2	G	E
新たな集出荷組織が 実質的に直営する農 業経営体	新たな集出荷組織の 翼下に組織される農 業経営体	入植モデルに則った 農業経営体	農外企業が実質的に 直営する農業経営体
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな集出荷組織の販売規模拡大</li> <li>・新たな集出荷組織の販売総額向上</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族労働力を主体とした農業生産による生活の安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親会社が必要とする資源の確保（加工用原料・試験栽培等）</li> <li>・農業部門の安定化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・直営農場として農業生産を担う事業部門の組織化</li> <li>・有機・無農薬・減農薬農産物の生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・翼下の農業経営体の組織化</li> <li>・有機・無農薬・減農薬農産物の生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出荷経路の確保（農協への出荷等）</li> <li>・生産技術の習得、向上</li> <li>・地方自治体・農協等からの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工用施設の設置</li> <li>・リサイクル・ループの活用、CSR 活動</li> <li>・産地リレー</li> </ul>
農産物出荷販売事業体	農産物出荷販売事業体	地方自治体や農協等が 中核となっている事業	食・農関連企業や非農 業企業、生活協同組合

おり、複数示されている場合は同一主体を示している。▲は親会社（農外企業）を示し、△は従来の事業部門、系列会社も

について、基本的にその順序の入れ替えは季節性も含めて不可能であるということである。そして、それらの生産は気象等の自然条件に大きな影響を受ける。さらに標準化や規格化を目指した生産が不可能であるという点も指摘できる。第2の特質に関しては、商品としての農産物は、腐りやすく、潰れやすいという点が挙げられる。また、農産物は大きさや重量等が不揃いであり、一般的に嵩張るといった特質を有している。さらにその多くが日常的に高頻度で購入される最寄品であるという点が指摘できる。第3の特質は、その生産の担い手が、一般に家族労働力に依拠した家族農業経営が大宗を占めるという事実から導かれている。

以上より、実際の個別農業経営体においては、生産されている作目や生産方法、集荷・販売方法、立地条件等の相違により、農業の特質において多様な「あり様」が具体的に結果することになると考えられる。



### (3) 農業経営体における諸資源

ついで考慮すべき論点は、当該農業経営体における資源や資源構成等に関してである。第1は、当該農業経営体が利活用可能な、あるいは利活用を望む土地、労働力<sup>16)</sup>、資金、経営者能力、情報、ネットワーク等の資源の質と量との確保についてである。第2に、水田作、畑作、果樹園芸作、工芸作、畜産等、当該農業経営体の作目構成についてである。第3に、当該農業経営体における不足資源の獲得の可能性、未利用資源の利活用策についてである。第4は、経営者や従業員の経験・技能等の蓄積可能性についてである。この場合、単純労働・使い捨て労働との対比として、匠の技の習得と継承とに関する条件や作業のマニュアル化等が課題となる。第5は、経営者やその家族、従業員やその家族等の人生設計<sup>17)</sup>等についてである。

以上より、ここでも同様に、農業経営体における諸資源に関して多様な「あり様」が具体的に結果することになると考えられる。

### (4) 農業経営体を取り巻く外部環境・条件

最後に考慮すべき事項は、当該農業経営体を取り巻く外部環境や外部条件に関してである。その第1は、補助事業、農業サービス、教育・研修、コンサルタント等の外部支援についてである。第2に、トレーサビリティや貿易政策を含む農業生産に関して順守すべき諸制度についてである。第3に、農業機械、IT技術等の農業生産に関する利活用可能な技術についてである。そして第4に、農業生産物の販売や流通に関する諸条件についてである。

ここでも同様に、個々の農業経営体を取り巻く外部環境・条件に関して多様な「あり様」が具体的に結果することになると考えられる。

### (5) 農業経営戦略の多様な「あり様」

以上より、具体的な個別農業経営体においてその経営戦略をガバナンスする主体の「あり様」が、その経営体が位置する地域や産地、集落等とそれらの歴史的経緯とを背景として持ちつつ、農業の特質の多様な「あり様」、農業経営体に関する資源等の多様な「あり様」、そして当該農業経営体を取り巻く外部環境や外部条件の多様な「あり様」、それぞれと影響し合うことで、その経営体の採る経営戦略の「あり様」は極めて大きな多様性を持つことが特徴として挙げられよう。そして、その個別農業経営体が採る多様な「戦略」の下で具体的な「戦術」<sup>18)</sup>が練られることにより、農業経営の実践が多様性を持って展開されることになると考えられる。これを図示したものが図1である。

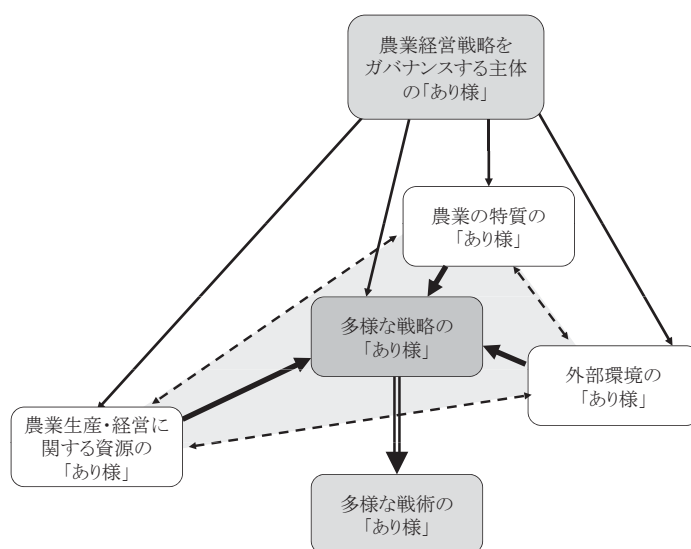


図1 農業経営戦略の多様な「あり様」

#### 4. 企業的農業経営体への飛躍・展開の条件

そこで、企業的農業経営体に至っていない「農企業」に総称される多様な農業経営体から、近年特に注目されつつある先進的と目されるこの企業的農業経営体への飛躍・展開については、どのような農業経営体<sup>19)</sup>がどのような条件でどのような戦略を持って企業的農業経営体へと飛躍が図られ、そして展開・発展するのかを明らかにすることが次の課題となろう。

一般に、企業的農業経営体とこのような経営体への飛躍を目指す表1に示した諸類型に属する経営体も含め、これら農業経営体の外形的特徴としては次のような側面が指摘できよう。まず第1に、従業員の雇用形態が、期間雇用から年雇用・正規雇用という形態を採ること。第2に、高いレベルの生産技術を保持し、栽培農産物の質・量の安定化が図られていること。第3に、安定的な販路が確保され、拡大が図られていること。第4に、会計的には、持続的で正常な資金循環の下で、売上総利益いわゆる粗利の持続的黑字化から営業あるいは経常利益の持続的黑字化を目指していること。ただし、第三セクターや農外企業等からの参入経営体は、外形的には企業経営<sup>20)</sup>のような経営体として存立している。しかし、親会社や行政からの支援<sup>21)</sup>が一般には担保されている場合が多く、完全な意味での企業経営体としては見なされない場合がほとんどである点を留意する必要がある。

次に、企業的農業経営体<sup>22)</sup>を取り巻く戦略上の方向性・目標を整理しておこう。経営の内部的課題としては、第1に、経営者の所得獲得目標から経営体としての利潤獲得目標という経営目標の刷新が必要となろう。第2に、黒字化を目指すために費用を下げて対応するの



ではなく、薄利であっても価格を維持しあるいは引き上げることも含め、売上を伸ばして黒字化を図るという、利益構造における刷新が必要となろう<sup>23)</sup>。第3に、従業員のインセンティブを高める人事管理や、費用・収益構造を的確に把握できる財務管理等の経営管理に関する刷新も必要となろう。第4に、社長の経営指揮権を強力に補佐しうる専務を育成・配置したり、売り上げを伸ばすという観点から営業専門の担当者を育成・配置したりといった、経営組織の高度化と適切な人材配置が可能となる条件整備も必要となろう。

他方、経営の外部的課題としては、第1に経営体としての社会的責任<sup>24)</sup>が発生し、それに応えることが期待されよう。また、六次産業化による新たな展開を考慮するなら、第2に地域に存在する多くの家族農業経営体や農協、その他様々な農業関連主体との地域内ネットワークのハブ<sup>25)</sup>として存在することが期待されよう。さらには、第3に地域内外における農・食関連主体以外の、多様な経済主体や異業種との連携の構築も期待されることになろう。

以上、これら経営体における経営戦略上のポイントを図示すると図2のようにまとめられよう。すなわち、これらの経営体に関しては、まず販売が重要な課題となり、そのための生産の高位安定化は戦略上不可欠である。また、営業力も重要となり、「営業」を専門とする担当者の確保が必要となろう。ただし、「売れば何でもいい」ということではなく、消費者の安全・安心志向や商品に対する信頼にも配慮した「品格」ある商品造りも求められる。その販売を支える生産、その生産を支える財務基盤の安定化も必要となろう。特に、急激な売り上げの増加は運転資金の枯渇を招き、「黒字倒産」の危険を孕んでおり、正常な資金循環を図るための資金管理も重要となる。また、生産、加工、販売以外のサービスを前提としたビジネスモデルの開発も視野に入れる必要が出てこよう。そして、それら経営戦略上のポイントを支え担うための人材の育成と確保が、以上の戦略上の方向性支える重要な要だということも見えてこよう。

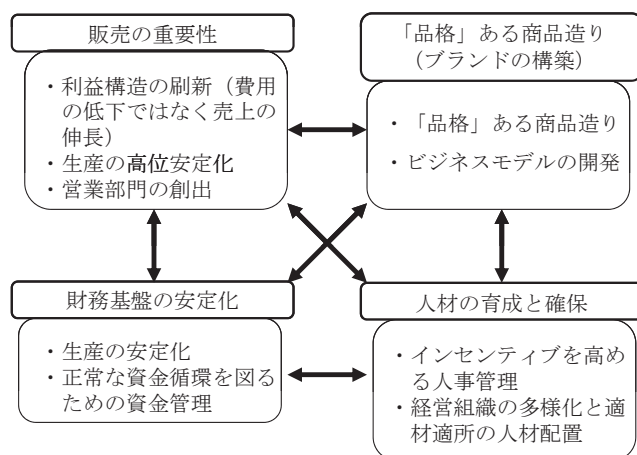


図2 企業の農業経営体における経営戦略上のポイント

## 5. 企業的農業経営体への展開と発展における仮説

そこで、企業的農業経営体<sup>26)</sup>の戦略を検討することを念頭に、一般の中小企業経営戦略からの教訓を教科書的にまとめておこう。最初は「避けるべき3つの競争」である。第1に価格競争である。この競争は、結局はわが身を削る単純な消耗戦となり、競争相手も含めお互いに疲弊することになる。第2は、規模拡大競争である。この競争は、経営の体力となる財務基盤を無視した背伸び経営となる危険を孕んでいる。第3に、品揃え競争である。この競争は、結局は無駄な在庫を抱え、資金繰りに苦しむことになりかねない。

これら避けるべき競争に対して、「行うべき3つの戦略」を次に見ておこう。第1に、新技術、新商品の開発である。この開発によって、ニッチ市場も含め独自の市場で勝負することができるようになろう。第2に、正しい財務戦略の堅持である。特に、初期段階での規模拡大は、原則自己資本の範囲内で行うことが基本となる。第3に内部統制も含め、品質管理を中心とした科学的な生産管理技術の定着である。

ここで、以上の諸点を鑑みた上で先に述べた農業の特質を考慮した時、個別の企業的農業経営体が発展することによりその経営体単独で地域の農業や産地を担えるか、という疑問が浮かんでこよう。筆者がこれまで行ってきた調査・研究の実績をふまえれば、企業的農業経営体の存立条件に関しては、一般の中小企業の存立条件だけでは到底満たされない大きな制約があると言わざるを得ない。その意味では、企業的農業経営体は極めて挑戦的な戦略的対応が迫られることになると一般的には考えられよう。そこで、その一端をスケッチしてみると次のように整理できると考える。

まず、わが国の農業地域においては一般に集落組織が普遍的に存在し、その安定性や持続性が重要であり、そこに「農企業」に総称される多様な農業経営体の存立基盤があるのではないか。そして、それと同時に「農企業」に総称される農業経営体の多様性とその存在が地域の安定化、持続化には必要ではないか、というこの相互依存関係に立脚した仮説である。そして、企業的農業経営体を中核としつつも、家族農業経営体や集落営農組織等の多様な農業経営体が互いに棲み分けながら、地域内での連携・競争関係を持って存在・展開する必要があるのではないか。特に、当該地域において、健全な家族農業経営が広範に安定的に存在することが、この仮説において重要だと考えられる。

## 6. 企業的農業経営体の維持・発展に必要な戦略的課題と新たなアプローチの方向

### (1) 企業的農業経営体の維持・発展に必要な戦略的課題

企業的農業経営体の維持・発展のためには、既に述べた個々の企業的農業経営体独自の戦略的課題に加え、地域・産地を前提とした戦略的課題が重要といえ、それらを整理すると次

のようになろう。第1に、「農企業」に総称される多様な農業経営体の中で、特に企業的農業経営体とそれ以外の農業経営体との戦略的な連携関係の構築できるか、という課題である。第2に、それら多様な農業経営体間や地域農業の関連主体間でのネットワーク化や人材交流を図ることにより、一定の地域ビジョンを地域・産地に位置する多様な農業経営体間で共有しつつ、個々の農業経営体が持つ戦略とその地域ビジョンとを整合化できないか、という課題である。第3に、農地や水路に代表される地域資源をどのように保全するか、そしてその保全と各経営体の発展とが戦略的に見て整合的となりえるか、という課題である。第4に、多様な農業経営体間の連携関係を基礎として形成される地域農産物ブランドが、戦略的に見て地域・産地の保全・発展にどのように寄与できるか、という課題である。

## (2) 課題への接近のための新たなアプローチ

企業的農業経営体と地域農業、産地を取り巻くこれらの戦略的課題に接近するため、従来の接近方法<sup>27)</sup>に加え、新たな方法として、次の3点に注目しておこう。

### 1) 農業におけるキャリア・アプローチ

第1の接近方法は、農業におけるキャリア・アプローチである。企業的農業経営体に至る前史から現在に至る様々な経緯と共に、そこに至る経営者の企業家としてのキャリア形成にかかる問題を戦略的にどう考えるかということである。その際、図3のように、①経営者としての「役割」とそれに対応した経営体内での「職階」<sup>28)</sup>、これが狭義の「キャリア」に対応するといえよう。②その職階に与えられる経営体内における「権限・権力」とそれに対応

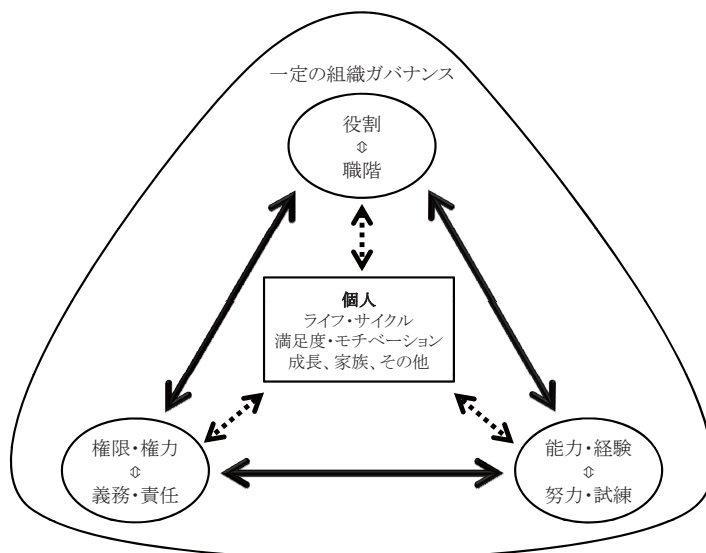


図3 一般的なキャリア・トライアングル

した「義務」と「責任」、③その職階の役割を果たし、また義務と責任を全うできる経営者としての「能力・経験」とそれに対応した「努力」と「試練」、これら3つのそれぞれ対になった基本要素の連携構造を「キャリア・トライアングル」<sup>29)</sup>といい、この「キャリア・トライアングル」を重視しつつ、それぞれがどのように影響・コミットし合うかを具体的に把握して、企業家としての実態に迫る必要があろう。さらに、このような経営者は当該経営体が位置する地域農業や産地、集落内に存在する様々なフォーマル、インフォーマルな組織<sup>30)</sup>における役職や地位も一般的には合わせ持っている。そして、経営体内と同様にそのような経営体外組織においても、「キャリア・トライアングル」を拡張して適用しつつ、各要素とそれぞれの連携構造について具体的に把握する必要があるあろう。これらの関係は、次の図4で示されるように、一般には農業経営体の経営者は当該経営体とその経営体が位置する地域社会や集落等における様々な経営体外組織との重層的な「キャリア・トライアングル」<sup>31)</sup>の連携構造下でキャリア形成されてきているといえ、そこに農業におけるキャリア形成の特徴があるといえよう。そして、企業的農業経営体の経営者はこの重層的な「キャリア・トライアングル」の連携構造下に加え、さらに一定の地域ビジョンとの整合性を取りながら自らの経営を戦略的に展開・発展させる必要があるといえよう。

その上で、企業的農業経営者のキャリア・パスを動的にみれば、3つの方向性が考えられよう。第1に、経営者個人が自らの意思と野心を持って道を切り拓いていく方向である。しかし、この方向は試練も多く、挫折も経験するであろう。第2に、予め行政や農協、その他の主体が様々な農業支援を名目として策定した制度やモデル事業を活用する方向である。第3に、事前には全く予見・意図されない機会や運命的な出会い、たまたまといった偶然的な方向である。

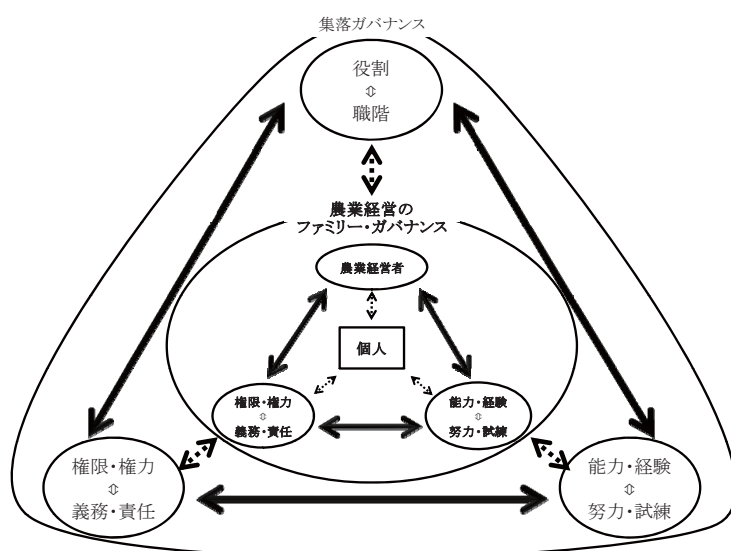


図4 農業における重層的キャリア・トライアングル

## 2) 「スモール・ワールド」及び「シンクロ（同期）」現象

前項で述べた第3の方向は、一般化が困難で我々の理解を超えて理論化の外にあるように考えられがちであるが、はじめの2つの方向と絡まり同期<sup>32)</sup> しあうことにより、当該経営体の展開や発展に重大な影響や効果を与えているといえる。この方向を解析することを狙ったのが、第2の接近方法である、複雑系と新ネットワーク論の援用である。この含意は、「スモール・ワールド」及び「シンクロ（同期）」現象の発現と、その結果としての地域内外との弱いリンク<sup>33)</sup> の結果がもたらす意外な効果、言い換えれば乗算的效果<sup>34)</sup> の解析である。一般に農業地域には多様な資質や特徴を持った様々な主体が、それぞれ互に関係し合いながら存在し、地域を担ってきているといえる。そして、その極めて大きな特徴は、多様で様々な主体がそれぞれに歴史を背負いながらも相互連関を前提に現在の立ち位置に存在し、それら多様な主体が互いに織りなす乗算的效果の上に、それぞれの集落、地域農業、産地が存立しているということである。さらに、歴史的には当該の地域社会や集落等から外の世界に人々が出て行ったり、あるいは逆に外の世界から当該の地域社会や集落等に人々が入ってきたりすることが繰り返されてきている。このような現象によって、地域社会や集落等の内外において意外なつながりが形成されることが頻繁に生じうが、この意外なつながりが形成される現象<sup>35)</sup> によって偶然的要素が戦略上の経営方針を規定する確率が高くなる。同時に、それらの関係が加算的ではなく乗算的に影響し合うことで、企業的農業経営体を含む「農企業」に総称される多様な農業経営体それぞれに固有で複雑な事情や特徴が発現することになると考えられる。

このように企業的農業経営体の経営者は、地域社会や集落等における重層的な「キャリア・トライアングル」連携構造と一定の地域ビジョンの戦略的整合性の下で企業家としてのキャリア形成を図りつつ、様々な支援制度等を活用しながら自らの意思と野心を持って経営体を統治・運営し、試練に耐えて戦略を練り、今日の現状を達成してきているといえよう。

しかしその上に、意図しないたまたまのつながりや偶然訪れたチャンスの重要性にも着目し、それらが経営展開や相互関連の中で、どのようにつながり、同期し、活かされてきたかを、歴史的経緯の中で把握することも、これら企業的農業経営体とそれを運営する経営者を理解する上で極めて重要な視点を与えることになるといえ、その実態を把握することがこの種の研究において必要だと考えられる。

## 3) 「ツーリズム・テロワール」概念

そして、最後の第3の接近方法が「品格」ある地域ブランドと地域ビジョンとを評価する「ツーリズム・テロワール」概念である。この概念は、次の通りである。まず、テロワール(Terroir)とは、特定の地域や土地に固有の潜在的生産力を規定する自然的、物理的条件を意味する概念である<sup>36)</sup>。またツーリズム(Tourisme)とは、地域の歴史・文化、風土等の地域資源やその探索活動を意味する概念である。したがって、「ツーリズム・テロワール」



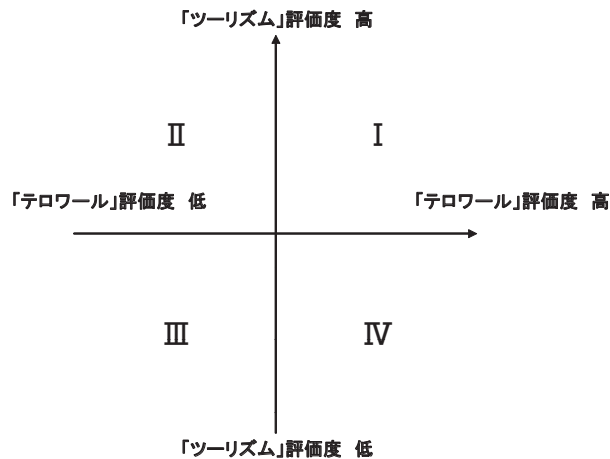


図5 「ツーリズム・テロワール」の評価概念図

とは直角に交差するこの2軸で仕切られた4つの象限で品格ある地域ブランドと地域ビジョンとを戦略的に評価しようという意図で考案された概念である（図5を参照）。そしてこの概念の導入により、一定地域における企業的農業経営体を中核とし、その他「農企業」に総称される多様な農業経営体との間で共有化される一定の地域ビジョンの具体的方向性を検討することが可能となろう。

## 7. 「農企業」に総称される多様な農業経営体とその戦略に関する研究の視座と課題

最後に、企業的農業経営体を含む「農企業」に総称される多様な農業経営体とそれらの戦略についての研究における諸視座について整理すると次のようになろう。第1が、「農企業」に総称される多様な農業経営体の存立条件と持続可能性という視座である。第2が、「農企業」に総称される多様な農業経営体を担う生産者・経営者を含む人材と、それら各自のキャリア形成という視座である。第3が、地域、産地、集落等における多様な農業経営体と企業的農業経営体の関連・連携という視座である。すなわち、企業的農業経営体とその他の多様な経営体、特に地域に存在する安定的で健全な家族農業経営体とが互いの存立上、どのような関係を持ちうるかという視座である。第4が、「農企業」に総称される多様な農業経営体の展開が地域農業、産地、集落の活性化や発展においてどのように関連するか、どのようにその役割を担えるか、という視座である。

以上のような諸視座をふまえ、「農企業」戦略に関する研究の課題を整理すると次のようになろう。第1に、「農企業」に総称される多様な農業経営体の戦略上の統治と経営との在



り方、考え方を一定の地域ビジョンの下で明らかにするという課題<sup>37)</sup>である。第2に、「農企業」に総称される多様な農業経営体、その中でも特に企業的農業経営体における戦略的な意味での経営者・従業員の資質や、教育・トレーニングの方法を明らかにするという課題である。ここでは、普及論も含むと考えられる。第3に、「農企業」に総称される多様な農業経営体の戦略としての経営継承、特に企業的農業経営体の経営継承やそれに代わる企業吸収・合併(M&A)を含めてそれらの考え方と方法を明らかにするという課題である。第4に、5. で提示した仮説の実証も含め地域・産地・集落における「農企業」に総称される多様な農業経営体、特に企業的農業経営体の位置と役割とを個々の経営体の戦略を前提に明らかにするという課題である。第5に、「農企業」に総称される多様な農業経営体の個々の戦略を前提としての支援の考え方と方法を明らかにするという課題である。特に企業的農業経営体については、そこへの移行期も含みつつ、例えば経営体への投資の方法<sup>38)</sup>やその際の資本政策の考え方、あり方等が含まれよう。

## 8. むすび

今日、わが国の産業における非農業部門は、家電産業に代表されるように極めて重大な岐路に立たされていると言っても過言ではない。ブラック企業<sup>39)</sup>や社内失業<sup>40)</sup>といった現実が社会問題化してきている。当然に農業も多くの問題を抱えてきているが、このような状況下で若者の健全な雇用の場として農業が大きくクローズアップされているのも事実である。他方、六次産業化の展開や外食・中食産業の伸展による加工・業務需要の増大等を受けた企業的農業経営体が各地域において着実に育ちつつある。

わが国農業にみられるこのような着実な歩みをいかに持続させ、発展させていけるかが重要な課題として認識されてきている。今後、全般的で均衡の取れたわが国農業の維持・発展を目指す時、「農企業」に総称される多様な農業経営体の存在とそれら多様な経営体が採る個々の戦略を地域・産地のビジョンと整合化させつつ、多様な作目に対して偏りなく考察することが極めて重要な課題となろう。

## 〔謝辞〕

本稿は、日本学術振興会基盤研究(B)(課題番号:23380131、研究代表小田滋晃)および農林中央金庫からの研究寄付金による研究成果である。この場をお借りし、感謝の意を示す。

## 注

- 1) この概念に総称される農業経営体には自給的農業経営等の農家は含まれない。ただし、地域においてこれらの農家が組織化されている場合はこの概念に含まれる。
- 2) ①統治と執行とが分離されている（取締役会、役員会が機能している）、②社長を代表とした経営陣に善管注意義務と忠実義務とが課せられている、③役員報酬規定、業務規定（指揮権、決裁権、決裁方法等が中核となる）、給与規定、労使協約等の各種規定が整備・機能している、④業務監査・会計監査を含む内部統制システムが整備・機能している、⑤事業経営体として持続性（利潤追求：経常利益とそれを裏打ちするフリー・キャッシュフローの持続的追求）を有している、等の外形的特徴を持つ経営体を「企業経営」体と位置付けると、わが国農業の現在の段階ではこのような「企業経営」体はほぼ存在していないといえる。しかし、それらの外形的特徴に関する水準の如何を問わず、この「企業経営」の方向を目指している農業経営体を、本稿では「企業的農業経営体」と位置付けることにする。なお、「企業的農業経営」「企業農業経営」に関する研究としては、文献〔17〕を既存研究の到達点と限界をふまえた上で著された代表的研究と位置付けることが出来る。特に、序章と第9章において既存研究のレビューを通じた「家族農業経営」「企業的農業経営」「企業農業経営」の分類を行っており、この分類指標として販売額、農業専従者数、資本の性格、構成員の人的結合度合、母体経済からの自立度合などを利用している。
- 3) 企業的農業経営体が必ずしも先進的と言える訳ではないことに留意する必要がある。
- 4) 柑橘や落葉果樹を栽培する果樹作経営や茶葉を生産する農業経営では、家族経営内でのナレッジマネジメントを基本とした経営者能力の育成、生産技術の安定的持続化を図りながら、販売の安定的持続化を達成している。また、これら経営が立地する産地では、集出荷組織・JA・自治体が産地維持に向けて個別の家族農業経営と連携した各種活動を展開している。
- 5) 近年、消費者への直接取引以外に中食・外食産業との新たな連携も含めた形での農産物集出荷販売事業体が出現してきている。これら事業体は、フランチャイズ化を含めた周年出荷体制を確立し、取引主体との信頼関係を構築しながら事業拡大を図っている。また、価格交渉力の強化に伴う安定的な販売を柱として、地域内の農家を中心としながらも地域外の農家などからも集荷を行いながら集荷・調達先の多様化を行っている。
- 6) これら有機農産物や無農薬栽培農産物などの特化した農産物を栽培する農家は、中核となる農業経営体との厳密な生産契約のもとで、取引先の規格に適合する農産物を栽培している。
- 7) これら経営体が経営する圃場で栽培される農産物は、大きく2つの目的を持つ。1つめは、親元企業が加工等を行い販売する製品の高付加価値化・ブランド化を目標とするものである。具体的には、漬物などの加工品原料となる地域伝統農産物の生産やワイナリーによるフラグシップワインの原料となる原料用ブドウの生産などが当てはまる。2つめは、契約・取引農家との新たな農産物の契約・取引を行う際の情報提供を主たる目的とした試験栽培である。
- 8) これら経営体では、親元企業の経営戦略に従った作目・栽培方法・肥培管理などの選択が行われ、親元企業からの人材交流・給与確保などの各種支援に支えられた農業経営が営まれている。また、経営者自身も親元企業の経営戦略に従ったキャリア教育がなされ、地域・異業種との連携の中で新たなキャリア開発・獲得が可能となる。
- 9) 2001年5月に施行された「食品リサイクル法（正式名称：食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律）」では、食品の製造、流通、外食などにおいて食品廃棄物などの発生抑制、再生利用、減量などを食品関連事業者の責務としている。また、年間の食品廃棄物などの発生量が100t以上の事業者には、再生利用などを促進することが義務づけられている。また、2007年の改正により食品関連事業者による農畜水産物等の利用の確保までを含む再生利用事業計画を作成、認定を受ける仕組みを設けたことから、産業廃棄物処理費用の低減等を主要な目的とした食品関連事業者による農業参入が増加している。
- 10) 昨今、企業の社会的責任（CSR）が注目を集めているが、親元企業のCSR活動の一環として社会への公共性や倫理性を果たすために、農業参入を行う企業も存在している。具体的には、ハンディキャップ

を持つ人々を雇用し農業経営を行う事例（ケア・ファーム）などが登場している。

- 11) 配分を含む。
- 12) 労働力や資金、知財等。
- 13) ビジョンとも言い換えられる。経営全体が将来目指すべき姿。
- 14) ミッションとも言い換えられる。経営が存在する理由・役割であり、具体的には誰にどんな価値（バリュー）を提供するのかということ。
- 15) 高度化の具体例としては、野菜作で広く見られる周年出荷を目標とした作目選択、単一の作目生産におけるビニルハウスなどの施設を利用した準周年生産、標高の異なる圃場を組み合わせた生産体系などがある。これら高度化は、労働力の効率的な周年利用と取引先からの周年出荷契約の要求などを契機に取り組まれる場合が多い。
- 16) 多様な農業経営体における担い手を含む。
- 17) ライフサイクルプランを含む。
- 18) 本稿では、戦略に対し戦術を「一定のガバナンス下にある経営体における与件としての資源の利活用方法」と整理しておく。すなわち、「戦術」では与えられた資源（労働力や資金など）をどのように利活用して具体的な目標（質的・量的）を達成しうるのが問題となる。
- 19) 企業の農業経営体も当然に「農企業」に総称される農業経営体に含まれるが、この企業の農業経営体は表1に示した農業経営体の内、複数の類型に属するか、そこから飛躍・発展した経営体として認識できよう。
- 20) 注1を参照。
- 21) 詳しくは、文献〔14〕第Ⅱ部第2章〔3〕を参照。
- 22) 以降、企業の農業経営体に関する戦略については、企業の農業経営体と共にこのような経営体への飛躍を目指す表1に示した諸類型に属する農業経営体も含めておく。
- 23) 言い換えれば、持続的で正常な資金循環の下での営業あるいは経常的利益の持続化ということが出来る。
- 24) コンプライアンスも含まれるが、ここでは特に地域への貢献が重要となる。
- 25) 「結節点」ともいう。
- 26) ここ以降で検討する企業の農業経営体と共にこのような経営体への飛躍を目指す表1に示した諸類型に属する農業経営体は、先進的と目される経営体を対象とする。
- 27) 従来は、地域農業論や産地論が中心となる。
- 28) 一般的には社長、CEO。
- 29) 詳しくは、文献〔14〕序章を参照。
- 30) 例えば、集落自治、農協、生産部会、水利組合、土地改良区、任意出荷組合等。
- 31) 詳しくは、文献〔14〕終章を参照。
- 32) 詳しくは、文献〔9〕を参照。
- 33) 言い換えれば、「繋がり」。
- 34) 詳しくは、文献〔7〕、〔11〕p98を参照。
- 35) 詳しくは、文献〔6〕、〔8〕、〔11〕pp102-108を参照。
- 36) この評価軸は、最終農産物加工製品と原材料とにおけるセンサリー評価（ワインに代表されるような専門家による官能評価）の可能性を科学的に含んだものと考えられよう。
- 37) この課題には、①戦略論そのものの評価方法、評価指標、②戦略上、実施してはいけない事業の判断基準、③戦略に沿った事業の中止や撤退の判断基準、④戦略の変更の判断基準、等の検討、開発も含まれる。
- 38) ここには、農業会計学領域の拡張としてのCSRに関する社会的説明責任を含むこととなる。また、官制ファンドやプライベート・エクイティ等も含む。
- 39) 詳しくは、文献〔19〕を参照。
- 40) 詳しくは、文献〔18〕を参照。

注表1) 各類型における経営体の事例に関しては、以下の表2を参照。

表2 多様な経営体の具体的事例

AT	主要な柑橘産地である和歌山県、愛媛県、熊本県での事例調査では、各産地が持つ歴史的な背景により出荷方法や産地組織には産地毎の特異性が見られるものの、各農家段階での取り組みには、以下の共通点が指摘できる。家族経営内で生産技術の育成を図りながら、販売の安定的持続化を達成している点である。また、集出荷組織・JA・自治体が産地維持に向けて個別の家族農業経営と連携した各種活動を展開している。
AO1	京都府南丹地域に位置する集落営農組織 T では60代3名、70代4名のオペレーターが転作作目を柱として生産を行っている。この事例の特徴的な点は、組織に任せた圃場であっても畦畔管理・肥培管理を組織員農家が行い、有償・無償の管理作業労働力として参加させていることである。
AO2	こうした経営の事例としては、滋賀県の有限会社 K が挙げられる。K では、地域の若手農業者による共同経営が行われている。K では、スケールメリットを活かした効率的な作業体系を構築し、地域の生産調整を請け負っている。また、K の特徴としては、役員はすべて自身が所属している経営体からの出向の形となっていることである。
AI	兵庫県に位置する有限会社 KA では、キャベツ生産を行っており六次産業化の事業認定を受けている。出荷先は、農協の他に仲卸業者やカット野菜工場となっている。カット野菜工場への出荷は、必然的に発生するすそ物への対応策であり、重量ベースでの取引が可能となったことで、経営の効率化が図られた。さらに近年では六次産業化への取り組みとして、ロールキャベツや餃子の販売を行っている。
uM1	愛媛県に位置している連合組織 M では、減農薬生産による柑橘類の栽培や海産物などの加工及び販売を行っている。その他にも若手の新規就農者の育成事業も行っている。M ではこのような主要部門の他に、直営農場も有している。そこでは、柑橘類の栽培の他に有機農法によるじゃがいもなどの根菜類の生産も行っている。直営農場で生産されたものは、全量 M へ出荷している。
uM2	こうした集出荷組織の事例としては、奈良県に位置する農業生産法人 O が挙げられる。O では、主産物である柿や梅、さらに野菜の生産を減農薬栽培によって行っている。O が取引を行っている販売先により生産方式が異なっている。そのため翼下の家族経営は、販売先に合わせた生産を行う必要があり、畑単位で使用する農薬・薬剤の種類・量が決められている。生産者は各自で選別を行い、O へ出荷するが、厳格な規格基準により、青果・加工へと振り分けられる。
G	鹿児島県の地方自治体と農業公社が行うスプレー菊への新規参入支援事業が具体的事例として挙げられる。この事例では、新規就農者は2年間研修を受けたのち、ハウスを基本的に5棟建設し、スプレー菊を年約13作栽培し、農業経営を行う。これまで約30組が就農しているが、行政による支援以外にも JA を通じた安定的な販路確保、鹿児島県特有の降灰対策支援事業も有効に機能している。
E	奈良県に位置する R が具体的な事例として考えられる。R は、建設会社である親会社の農業部門として農業へ参入した。R は、現在、奈良県に2ヶ所、三重県に1ヶ所の農園を有している。R では、微生物と有機堆肥を十分に活用した有機米や小麦、茶の生産を行っている。その他に、インターンシップ生や長期研修生の受入など、積極的に農業に関心を持つ人々を受け入れている。 京都府に立地する N は食品関連産業による農業参入の事例である。N は3.5haの畑地で主に冬野菜と緑肥栽培を行っている。参入により、親元企業で取り扱う原料用農産物に対する従業員理解の増進、契約農家へ新規契約作目を導入する際の説明、産業廃棄物処理費用の低減などが図られた。 大阪府に立地する H はケア・ファームを目指した企業参入の事例である。H では10名弱の障害者を雇用し、3反区画のハウスで主にサラダホウレンソウやリーフレタスを栽培している。施設栽培は露地栽培に比べ作業面での危険性が少ないことや、計量機材に工夫をすることで障害者に配慮した形で経営を行っている。ただ、親元企業から出向している社員の給与は親元企業が負担しており、より作業効率の向上を目指す必要がある。

## 参考文献

- [1] 岩元 泉・佐藤 了「企業形態論」、長憲次編『農業経営研究の課題と方向－日本農業の現段階における再検討－』日本経済評論社、1993年

- [2] 稲本志良「おわりに―経営成長・発展論の意義と課題―」日本農業経営学会監修『経営成長と農業経営研究』農林統計協会、1996 年
- [3] 新山陽子『畜産の企業形態と経営管理』日本経済評論社、1997 年
- [4] 高橋正郎「経営環境の変化と農業経営における企業者―農業経営者像の変遷と企業的農業経営者の出現―」、金沢夏樹編集代表、稲本志良、八木宏典編集担当『農業経営者の時代』（日本農業経営年報 No.1）、農林統計協会、2001 年
- [5] 辻 雅男「会長挨拶 20 世紀から 21 世紀への橋渡し」、諸岡慶昇・生源寺眞一「座長解題 新時代に向けた農業経営理論の再構築―農業経営学の新たな地平―」、稲本志良『『新しい農業経営』の理論的課題」、石崎忠司「農業経営の企業経営化―生業的経営から企業家的経営へ―」『農業経営研究』38（4）、2001 年
- [6] アルバート＝ラズロ・バラバシ著（青木薫訳）『新ネットワーク思考―世界のしくみを読み解く―』NHK 出版、2002 年
- [7] ダンカン・ワッツ著（辻竜平・友知政樹訳）『スモールワールド・ネットワーク―世界を知るための新科学思考法―』阪急コミュニケーションズ、2004 年
- [8] 増田直紀・今野紀雄『複雑ネットワークの科学』産業図書、2005 年
- [9] スティーヴン・ストロガッツ著（蔵本由紀・長尾力訳）『SYNC―なぜ自然はシンクロしたがるのか―』早川書房、2005 年
- [10] 岩元 泉「家族農業経営の展開と経営政策」『農業経営研究』、43（4）、2006 年
- [11] 小田滋晃・伊庭治彦・香川文庸「アグリ・フードビジネスとツーリズム・テロワール―「新ネットワーク」論に基づく地域産業クラスター研究の今日的課題―」『生物資源経済研究』第 13 号、2007 年
- [12] 木村伸男「現代農業のマネジメント―農業経営学のフロンティア―」日本経済評論社、2008 年
- [13] 新開章司「企業的農業経営評価における農業経営学理論の再構築にむけて」『農業経営研究』45（4）、2008 年
- [14] 小田滋晃・増淵隆一編集担当『日本農業経営年報 No.7 農業におけるキャリア・アプローチその展開と論理』農林統計協会、2009 年
- [15] 竹内重吉・南石晃明「家族経営から発展した企業農業経営の現状」『農業および園芸』、86（1）、2010 年
- [16] 南石晃明『農業におけるリスクと情報のマネジメント』農林統計出版、2011 年
- [17] 日本農業経営学会編、南石晃明・土田志郎・木南 章・木村伸男責任編集『次世代土地利用型農業と企業経営―家族経営の発展と企業参入―』養賢堂、2011 年
- [18] 朝日新聞日刊版「第 1 面 限界につぼん」2012 年 12 月 31 日
- [19] 朝日新聞朝刊別刷 be 4「be report 若者を食い潰すブラック企業」2013 年 1 月 5 日

（受理日 2013 年 1 月 8 日）